



Im positiven Sinne ungewöhnlich

Das Softwareunternehmen AEB fällt auf – durch wachsende Marktanteile, kreatives Marketing und entspanntes Management. So wundert es auch nicht, dass der interne Aufstieg von Matthias Kieß in die Geschäftsführung eher beiläufig kommuniziert wurde. Kieß und sein Geschäftsführer-Kollege Markus Meißner geben im Interview mit LT-manager einen tiefen Einblick in die Strategie eines Erfolgsunternehmens.

LT-MANAGER: Mit der Pressemitteilung, die Ihr Unternehmen zu Ihrem Aufstieg in die Geschäftsführung kommuniziert hat, wurde der Eindruck erweckt, dass sich dadurch nichts ändert. Das ist ungewöhnlich und macht uns neugierig... Wie sind Ihre ersten Eindrücke nach dem Announcement?

MATTHIAS KIEß: Ich fühle mich gut, es ist in der Tat so, dass sich an den Verantwortlichkeiten nicht allzuviel geändert hat. Ich habe wesentlich mehr Unterschriften zu leisten als früher und natürlich gegenüber den Mitarbeitern eine andere Position und damit auch Verantwortlichkeit bekommen. Die Mitarbeiter erwarten eine Weiterentwicklung des Unternehmens und natürlich auch Stabilität. Die Verantwortung für den Geschäftsbereich Lösungen hatte ich aber bereits seit einigen Jahren, insofern hat sich in der Hinsicht in der Tat nichts geändert.

LTM: Welche Reaktionen haben Sie, Herr Meißner, auf das Announcement erhalten?

MARKUS MEIßNER: Alle, die AEB kennen, wissen, dass wir etwas eigen sind – im positiven Sinne. So hat diese Meldung auch deshalb nicht überrascht, weil Matthias Kieß in den vergangenen Jahren schon sehr präsent war. Für andere, die unser Führungsverständnis nicht

kennen, mag es überraschend sein, dass der bisherige Geschäftsführer Jochen Günzel, der noch relativ jung ist, freiwillig einen Schritt zurücktritt.

LTM: Wird AEB im Kollektiv geführt?

KIEß: Eigentlich ja (schmunzelt).

MEIßNER: Wir haben bewusst das Bild von der Staffelstabübergabe benutzt, einfach weil es der Realität entspricht. Wir beide sind nun diejenigen, die AEB formal nach außen repräsentieren. Doch da gibt es auch noch andere Köpfe in der Geschäftsleitung mit viel Erfahrung. Hier teilen wir uns die Aufgaben und die wichtigen Entscheidungen werden grundsätzlich im Team abgestimmt.

„Wir haben bewusst das Bild mit dem Staffelstab verwendet“

LTM: Die Geschäftsleitung von AEB ist ja sehr breit besetzt...

KIEß: Die operative Verantwortung liegt bei der achtköpfigen Geschäftsleitung, wobei Herr Meißner auch stark für das Thema Produktentwicklung steht, Herr Setzler für das Thema Services und ich seit vielen Jahren für das Thema Lösungen. Beim Thema Vermarktung teilen Herr Meißner, Herr Ternner und ich uns die Verantwortung. Wir leben eine sehr flache und netzwerkartige Struktur und das ist für ein Unternehmen unserer Größe sehr gut. Das gibt uns eindeutig

mehr Flexibilität als starre und strikte Hierarchien es tun.

LTM: Sie haben einen sehr steilen Aufstieg innerhalb des Unternehmens hinter sich. Sind Sie nun am Ziel angekommen, als Geschäftsführer?

KIEß: Gute Frage... Als ich angefangen habe, war das nie mein Ziel, Geschäftsführer zu werden, ich war zu Anfang ja als Softwareentwickler eingestellt. Das hat sich von alleine ergeben – Verantwortung zu übernehmen und den Radius zu erweitern. Jetzt habe ich große Verantwortung, aber auch große Chancen, mit dem Unternehmen einen Schritt nach vorne zu machen. In diesem Sinne ist in der Tat ein Ziel erreicht, ohne dass ich mir das vorgenommen habe. Das Unternehmen ist gewachsen und hat mittlerweile rund 400 Mitarbeiter. Wenn wir so weiterwachsen, reden wir bald von 500 oder 600 Mitarbeitern und ich denke mir, dass ich diesen Weg gut mitbereiten kann.

LTM: Der Anteil an Managementaufgaben ist in den letzten Jahren sicher immer größer geworden für Sie. Vom Entwickler zum Manager – wie gehen Sie mit dieser Entwicklung um?

KIEß: Das stört mich nicht. Das Begleiten von Menschen und sie in Positionen





Locker und entspannt: Man merkt Matthias Kieß den Spaß an, den ihm sein Job bei AEB macht.

zu bringen, hat mir immer schon Spaß bereitet. Ich denke, dass ich ein gutes Händchen für Menschen habe.

LTM: Wie viel können Sie denn noch selber machen und nicht nur delegieren?

KIEß: Natürlich programmiere ich nicht mehr selber, aber ich nehme an Projekten sehr konkret teil.

„Wir haben natürlich einen Masterplan“

LTM: Welche Aufgabenfelder haben Sie sich vorgenommen?

KIEß: Ich habe in den vergangenen drei Jahren die Geschäftsstelle hier in München geleitet, also die Arbeit im Markt, an der Peripherie sehr intensiv mitbekommen. Das ist sicherlich einer der Schwerpunkte. Wir konnten mit unserer Software für die elektronische

Zollabwicklung sehr viele Marktanteile gewinnen, da es sich hierbei um eine Lösung handelt, die schnell und einfach zu implementieren ist. Unsere Kundenbasis ist dadurch um den Faktor zehn auf etwa 5.000 gewachsen. Jetzt geht es darum, diese Basis gut zu betreuen und weiter mit attraktiven Services zu bedienen. Das geht nur mit der Netzwerkperspektive – das kann nicht die Zentrale von Stuttgart aus alleine tun. Wir müssen nah an die Kunden ran, haben die Geschäftsstellen verstärkt und autonomer gemacht. Diese Erfahrung bringe ich jetzt mit und lasse sie in die Zentrale einfließen. Software darf nicht im Elfenbeinturm entstehen.

MEIBNER: Genau. Wir haben natürlich einen Masterplan und dementsprechend unser Portfolio in den ver-

gangenen Jahren Schritt für Schritt ausgebaut. Die kontinuierliche Interaktion mit dem Markt und unseren Kunden ist aber ein zentrales Element in einem solchen Entwicklungsprozess. Unsere ausländischen Töchter und Geschäftsstellen spielen dabei eine wichtige Rolle. Auch diese Teams sehen es mit als ihre Aufgabe, dass AEB attraktive und bedarfsgerechte Lösungen für die lokalen Märkte und ihre Kunden aus nahezu allen Branchen anbieten kann. Mit dem heutigen Leistungsversprechen der AEB für umfassende Lösungen in der Supply Chain Execution und dem Global Trade Management ist dies natürlich auch eine anspruchsvolle Koordinations- und Kommunikationsaufgabe geworden. Matthias Kieß und ich verstehen uns deshalb als Brückenbauer und Vermitt-

ler in einem zunehmend vernetzten Unternehmen.

LTM: Das klingt nach vielen Bonusmeilen und Kilometern auf der Autobahn ...

KIEß: Ja, das bringt die Aufgabe mit sich. Aber diese Vernetzung und Nähe zum Markt hilft uns eben auch, die Bedürfnisse der Kunden besser einzuschätzen. Neben den klassischen Lösungen bieten wir deshalb auch umfangreiche Services an, die miteinander verzahnt sind. Das zu verfeinern wird wichtig. Es gibt viele Anbieter, die quasi Silos anbieten, aber keinerlei Verzahnung.

Die Visibilität von Prozessen gilt es zu verbessern

LTM: Können Sie mir ein Beispiel nennen?

KIEß: Nehmen wir das Thema Visibilität. AEB hat eine Transparenzplattform, mit der die Lieferkette durchgängig abgebildet werden kann bis hin zum Endkunden. Viele Unternehmen haben

Expansion in andere Länder und Kontinente steht bald im Fokus des Unternehmens

noch an vielen Stellen Lücken, in denen sich ihre Waren quasi in einem „schwarzen Loch“ befinden. Auch sind Inbound-Prozesse noch vielfach abgekoppelt. Alle logistischen Prozesse zu verzahnen und dadurch zu optimieren, da gibt es noch viele Möglichkeiten.

LTM: Was bedeutet das konkret?
KIEß: Es bedeutet, dass wir den Outboundbereich mit Lieferungsmanagement und Verzollung und den Inboundbereich stärker zusammenbringen. Das wird aktuell noch zu wenig gemacht, da in den Unternehmen unterschiedliche Gruppen an den Themen arbeiten. Wir haben beides im Blick. Ein Portalansatz greift da zu kurz.

LTM: Haben Sie noch weitere Schwerpunkte?
KIEß: Ja, die Expansion in andere Länder treibt uns stark um. Wir sind bereits in den Neunzigerjahren in Asien stark gewachsen und in den USA. Diese Kunden fragen uns nun nach weiteren Standorten beispielsweise in Europa.

MEIBNER: Hier kommen viele Aspekte zusammen: die Nähe zu unseren Kunden, die Attraktivität von lokalen Märkten und die Strategie vieler Unternehmen nach einheitlichen internationalen



ADV 018/2014 DE

Der Router für Erfolgs-Routen.

In unseren Logistik-Zentren bündeln wir komplexe Aufgaben und Wünsche zu effizienten Wegen ans Ziel. Durch intelligentes Daten-Management finden wir dabei Lösungen, die neue und bestehende Verbindungen so erfolgreich vernetzen, dass uns mancher Kunde sogar als „Regional Logistics Supplier of the Year“ auszeichnet. **Erleben Sie, was unsere Kunden bewegt:**



Lösungen. Die Internationalisierung ist für AEB ein absoluter Schwerpunkt und so freuen wir uns sehr, dass wir gerade einen neuen Standort in Schweden eröffnet haben. Noch in diesem Jahr kommt ein Team in den Niederlanden dazu. Aber auch auf anderen Kontinenten passiert einiges, wobei wir je nach Region dann auch stärker auf unser Partnernetzwerk setzen.

„Der Markt in Frankreich ist sehr speziell“

LTM: Wie wählen Sie die Länder, die für eine Expansion in Frage kommen, aus? Wo passt es, wo nicht?

KIEß: Wenn wir nach Frankreich blicken, sehen wir beispielsweise einen sehr speziellen Markt. Dort wird viel über Agenten abgewickelt und nicht in den Unternehmen selbst – das wäre also eher ein schwieriger Markt für uns. Hinzu kommt die Sprache, dort funktioniert es nur mit französischsprachiger Software. Im Vergleich dazu ist Belgien sehr international ausgerichtet und sehr verladerorientiert. Das könnte beispielsweise die Reihenfolge einer Expansion beeinflussen.

LTM: Wie will sich AEB künftig von Mitbewerbern absetzen? Das Rad neu zu erfinden gelingt ja nicht immer oder wenn, dann oft nur mit sehr hohem Mitteleinsatz ...

KIEß: Ein Element ist unser Lösungsansatz in der Breite des Business. Wir haben sechs Lösungsbereiche, die eng miteinander verzahnt sind. Zweitens bieten wir mit unserem eigenen Rechenzentrum eine Cloud-Lösung an, die sehr zukunftssträftig ist. Viele Unternehmen denken darüber nach,

„Wir bedienen Kunden mit richtig großen Volumen“



Wo sonst! Für das Fotoshooting bat AEB ins Rechenzentrum des Unternehmens.

ob sie nicht lieber Software-as-a-Service haben und nichts selber installieren wollen. Das gibt es bereits bei uns, auch mit großen Kunden, die da richtig großes Volumen drüberlaufen lassen.

MEIßNER: Unsere offensichtliche Stärke liegt also in der Kombination von Software und ergänzenden Services, der Durchgängigkeit unseres Portfolios und der internationalen Ausrichtung. Bei dieser Betrachtung wird aber häufig noch ein ganz anderer Faktor außer Acht gelassen: AEB ist bereits seit 35 Jahren am Markt, wir pflegen mit vielen unserer Kunden vertrauensvolle Partnerschaften schon mehr als 20 Jahre und wir richten unsere Entscheidungen in erster Linie nur an langfristigen Zielen aus. Wir denken zumeist in Zeiträumen von fünf und mehr Jahren und so müssen wir auch das Rad nicht wirklich neu erfinden.

LTM: Verschieben sich für AEB inhaltliche Schwerpunkte nach Ihrem Wechsel in die Geschäftsleitung?

KIEß: Eigentlich nicht.

MEIßNER: Das würde wie oben bereits ausgeführt auch gar nicht zu unserer Unternehmensphilosophie passen. Der Wechsel von Matthias in die Geschäfts-

führung unterstreicht viel mehr die Politik der Kontinuität und Stabilität.

Abstrakt denken dank einem Studium der Mathematik

LTM: Lassen Sie uns über Ihren Werdegang sprechen. Sie haben Mathematik studiert. Was haben Logistik und Mathematik gemein?

KIEß: Im Nachgang des Studiums – aber erst dann! – habe ich zu schätzen gelernt, mit hohen Abstraktionsgraden zu arbeiten. Das klingt wenig pragmatisch und abgehoben, aber letztendlich hilft einem die Distanzsicht, Zusammenhänge zu erkennen. Man kann dann wiederum besser die Details lösen. Beispielsweise bedeutet das, an bestimmten Stellen auch mal keine IT-Lösung aufzusetzen, sondern die Mitarbeiter quasi frei laufen zu lassen, während man an anderen Stellen mit IT richtig liegt. Aus der Vorbildung schöpfe ich heute.

LTM: Haben Sie bereits während Ihres Studiums viel programmiert?

KIEß: Ja. Ich war zwar kein Computerkid, das bereits mit dem Commodore C-64 programmiert hat, aber als HiWi am Fraunhofer-Institut in Stuttgart gehörte es zu meinen Aufgaben, zu programmieren. Damals noch in der Programmier-



Fotos (2): AEB

Auch er weiß, wie ein Rechenzentrum funktioniert: Matthias Kieß.

sprache Lisp (*schmunzelt*). Schon damals ging es darum, Wahrscheinlichkeiten bestimmter Ereignisse zu berechnen, also

im Prinzip das, was heute E-Commerce-Anbieter bei Bestandsmanagement mit predictive analytics versuchen aufzu-

setzen. Das waren meine ersten Schritte als Programmierer.

LTM: Haben Sie sich je über einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen Gedanken gemacht? Sie arbeiten seit 1999 bei AEB ...

KIEß: Wenn, dann vor meiner Zeit bei AEB. Ich war zwei Jahre vorher beim Pressehaus Stuttgart und habe da die IT-Systeme betreut. Seitdem dachte ich nie dran, zu wechseln, da die Themen und die Projekte bei AEB immer spannend waren.

LTM: Sie haben AEB als Unternehmen beschrieben, das beispielsweise auf flache Hierarchien Wert legt. Was ist das Besondere an Ihrem Arbeitgeber? Was macht den Unterschied?

KIEß: Wir schauen sehr genau auf die Wissensträger und Talente und was wir für diese tun können. Fünf Jahre auf einem Stuhl zu sitzen, reicht bei

Besuchen Sie uns an unserem Stand
31. DEUTSCHER LOGISTIK-KONGRESS

BLG LOGISTICS

DIE KÜRZESTE VERBINDUNG IST DIE GERADE

www.blg.de

YOURS. GLOBALLY

AEB alleine nicht. Das macht uns nicht einzigartig, ist aber wesentlich für uns. Wir sind eine Familie trotz der 400 Mitarbeiter und es gibt eine durchgehende Duz-Atmosphäre. Ich habe im Unternehmen fast so viele Freunde wie auch außerhalb. Das ist sehr speziell für ein Unternehmen.

„Wir legen großen Wert auf persönliche Freiheiten“

MEISNER: Die flache Hierarchie wird bei AEB für jeden Mitarbeiter direkt erlebbar. Wir legen großen Wert auf persönliche Freiheiten und Selbstbestimmung. Gleichzeitig können auch junge Talente sehr schnell Verantwortung übernehmen. Aufgrund der Marktdynamik und unseres kontinuierlichen Wachstums ergeben sich ständig neue Themen mit spannenden Aufgaben und Herausforderungen. Wir laden jeden ein, sich nach seinen Möglichkeiten und Vorstellungen einzubringen. Wir halten es auch aus, anderer Meinung zu sein. Führung heißt bei uns vor allem auch, zu moderieren und den Weg für die beste Lösung zu ebnen.

LTM: Wie rekrutiert AEB die zur Firmenphilosophie passenden Mitarbeiter?

KIEB: Viel läuft über Bekanntschaften und Empfehlungen. Wir sind auch offen für Studienabgänger, weil wir selbst viel in Aus- und Weiterbildung investieren. Entscheidend ist, dass man unsere Werte schätzt. Daher nehmen wir uns im Auswahlprozess viel Zeit, da ist immer ein Mitglied der Geschäfts-

leitung dabei. Bei AEB gibt es keine Personalabteilung im klassischen Sinne und mit strikten Regeln. So bin ich übrigens auch zu AEB gekommen ...

LTM: Erzählen Sie ...

KIEB: Ich wurde von Peter Michael Belz, dem Firmengründer, angerufen. Belz hatte wiederum von einem meiner Nachbarn einen Anruf bekommen, der mich empfahl. Ich kannte diesen Nachbarn gar nicht, aber er hatte von mir gehört. Solche Geschichten gibt es viele in unserem Unternehmen ...

LTM: Tun Sie sich schwer mit der Suche nach Personal?

KIEB: In Stuttgart konkurrieren wir mit Schwergewichten wie Daimler oder Porsche, ohne deren Gehaltsstrukturen anbieten zu können. Das macht es in der Tat schwer. Und bei uns gibt es auch keine 35-Stunden-Woche. Wir finden aber immer wieder genügend Mitarbeiter. Nicht hunderte, aber doch genügend.

MEISNER: Wir profitieren tatsächlich sehr von Mund-zu-Mund-Propaganda. Aber wir engagieren uns auch in der Nachwuchsförderung, laden Studierende zu Planspielen ein, bieten viele Praktikumsplätze an, verleihen Förderpreise und halten generell engen Kontakt zu unterschiedlichen Hochschulen. Man kann uns sozusagen hautnah erleben und dann erst seine berufliche Entscheidung treffen. Und als Rückkopplung bekommen wir immer wieder zu hören, dass unsere Werte, das Miteinander und die Attraktivität der Aufgaben wichtige Punkte sind.

LTM: Sie wurden mit dem Satz zitiert: „Komplexität zu reduzieren ist meine Leidenschaft.“ Wo versuchen Sie privat, Komplexität zu reduzieren? Geben Sie mir Tipps!

KIEB: Ich bin seit Jahren ein leidenschaftlicher Plätzchenbäcker und habe den Vorgang mittlerweile so optimiert, dass ich innerhalb von 24 Stunden 15 verschiedene Sorten gebacken bekomme. Wann mache ich welchen Teig? Wel-

„Bewerber können uns quasi hautnah erleben und sich dann entscheiden“

ches Backblech nehme ich? Wie viele muss ich im Einsatz haben? Da kann man dran arbeiten. Denn die Hitzeverteilung im Ofen ist so unterschiedlich, dass es nichts bringt, mehrere Bleche im Ofen zu haben. Es reicht also, immer eins zu backen, während das zweite auskühlt und das dritte vorbereitet wird. Das zu arrangieren erhöht den Durchsatz unter Minimierung der Zahl der Backbleche (lacht).

Versuchen, den Dingen, die wichtig sind, Raum zu geben

LTM: Herr Meißner, wo reduzieren Sie im privaten Umfeld Komplexität?

MEISNER: Natürlich versuchen wir alle unsere täglichen Abläufe immer wieder zu optimieren und das private Umfeld kann da gar nicht außen vor gelassen werden. So gelingt es mir auch nicht immer, Privates und Berufliches strikt zu trennen, was ich persönlich aber auch gar nicht schlimm finde. Vielmehr versuche ich, den Dingen mehr Raum zu geben, die mir wichtig sind und gleichzeitig auch noch Spaß bereiten. Das ist das eigentliche Privileg in meiner Rolle bei AEB. Vor allem einen körperlichen Ausgleich möchte ich nicht missen. Die regelmäßige sportliche Betätigung gehört zu meinem Wohlfühlprogramm und hilft enorm, den Kopf für die wesentlichen Themen freizubekommen. Das ist eigentlich ein ganz effektives Mittel zur

Reduktion der Komplexität. Und ab und zu muss man auch einfach mal abschalten, zum Beispiel bei einem guten Glas Wein ...

LTM: Und im beruflichen Umfeld?

KIEB: Hier würde ich mir wünschen, dass es uns noch öfter gelingt, einfache Lösungen zu finden. Den 80-Prozent-Fall umzusetzen und bei den verbleibenden 20 Prozent auf die Köpfe der Mitarbeiter zu vertrauen, das ist es. Es wird zu oft versucht, Lösungen zu finden, die wirklich bis ins letzte Detail alles abdecken. Diese letzte Meile ist extrem aufwendig. Mit der 80-Prozent-Lösung ließen sich enorme weitere Potenziale heben.

LTM: Haben Sie das selber in der Hand?

KIEB: Nein, das muss natürlich vom Auftraggeber kommen.

LTM: Herr Kieß, vielen Dank für die offenen Worte. Nun zur klassischen Schlussfrage in LT-manager-Interviews: Welche Headline wünschen Sie sich für AEB in LT-manager zum Ende des Jahres?

KIEB: AEB macht Unternehmen zu Stars in der Logistik.

Das Interview führte Chefredakteur Martin Schrüfer in München in der Redaktion des Magazins.



Aufstieg ohne Machtkampf: Matthias Kieß ist an der Spitze von AEB angekommen.

STICHWORT: AEB

AEB IST EIN mittelständisches IT-Unternehmen aus Stuttgart. In den 35 Jahren seit der Firmengründung hat sich AEB vom Ingenieurbüro für Softwareentwicklung zu einem führenden Anbieter globaler IT-Lösungen und Services für Supply Chain Management entwickelt. Für rund 5.000 Kunden weltweit arbeiten rund 370 Mitarbeiter an mehreren nationalen und internationalen Standorten.

VANDERLANDE



Führend in der Lagerautomation: Ihre Herausforderung – Unsere Lösung

Vanderlande hat sich der Verbesserung der Unternehmensprozesse seiner Kunden und der Stärkung ihrer Wettbewerbsposition verschrieben. Dazu bieten wir automatisierte Materialfluss-Systeme und entsprechende

Dienstleistungen an. Wir konzentrieren uns auf die Verbesserung der Logistikprozesse unserer Kunden und die Erhöhung ihrer logistischen Leistungen heute, in Zukunft und während des gesamten Lebenszyklus.